

# ‘Circulaire projecten hebben een eigen dynamiek’

Circulaire bouwprocessen zien er anders uit dan processen in reguliere bouwprojecten, wat invloed heeft op de projectdynamiek. Zo komt er een andere samenwerking bij kijken en vergt de uitvoering een ander soort van leiderschap. Dit concludeert Elonie Kooter, antropoloog en PhD kandidaat bij de Vrije Universiteit in Amsterdam en betrokken bij TranCiBo. Zij heeft in het kader van Samen Versnellen acht verschillende circulaire projecten tegen het licht gehouden.

“Bij circulaire projecten is de afbakening van fases minder duidelijk en lopen processen vaak door elkaar heen. Ook zijn er tal van vraagstukken, zoals wat is de visie op circulariteit en hoe gaan we om met nieuwe type materialen, zoals secundaire materialen of biobased materialen?”, vertelt Elonie Kooter. De audits die zij heeft verricht brachten in totaal zeven projectdynamieken aan het licht. “Als je daar op inspeelt is de kans groter dat de circulaire ambities die aan het begin van een project zijn geformuleerd daadwerkelijk worden verwezenlijkt.”

De rolverandering binnen projectteams is een voorbeeld van zo’n projectdynamiek. “Je ziet dat de houding van opdrachtgevers ten opzichte van opdrachtnemende partijen veranderd. Bij circulaire projecten is de stip op de horizon wel duidelijk maar de weg daar naar toe nog niet. In een van de audits had een gemeente de tenders in eerste instantie breed opgezet, maar ging die

later toch meer kwantificeren om de aannemende partij te controleren op het werkelijk verwezenlijken van de ambities. Dat kan een strategie zijn, maar als je echt innovatieve projecten wil realiseren, dan is het gesprek en transparantie essentieel om samen de weg naar het einddoel te ontdekken.”

Leiderschap is een tweede projectdynamiek geïdentificeerde in circulaire bouwprojecten. “Circulaire ambities kunnen makkelijk ondersneeuwen en het maakt daarom een verschil als iemand zich verantwoordelijk voelt en eigenaarschap neemt op de circulaire ambities binnen een project.” Zo zag Elonie Kooter bij de audit van een renovatie van een school circulariteit in het begin ontbreken. “De aannemende partij zag echter kansen en maakte daarvoor één teamlid verantwoordelijk. Die zorgde ervoor dat circulariteit tijdens elke vergadering op de agenda stond en daagde anderen uit hierover mee te denken.” Bij de renovatie van een ziekenhuis gebeurde het omgekeerde. De sterke ambities van de opdrachtgever kregen op de werkvloer geen vertaalslag waardoor deze niet concreet werden en maar zeer beperkt werden gerealiseerd. “Er is leiderschap nodig binnen projecten zodat er op circulariteit gestuurd kan worden. Daarvoor hebben we mensen met lef nodig die buiten de gebaande paden durven te treden en organisaties die flexibiliteit en support bieden.”



Elonie Kooter, Vrije Universiteit

## #Meedoenismakkelijk

Welke inzichten helpen jou verder om circulair bouwen beter in je bouwproject te verankeren?

# ‘TranCiBo zoekt naar nieuwe samenwerkingsvormen’

Hoe werk je binnen circulaire bouwprojecten met elkaar samen? Waar kan die samenwerking verbeteren en gestimuleerd? Deze vragen staan centraal in het onderzoeksprogramma TranCiBo van de Vrije Universiteit Amsterdam en TU Delft, gemeenten, bouwbedrijven en architecten. “We zijn nu één jaar onderweg en wat we zien is dat samenwerkingsgedrag moeilijk te veranderen is”, aldus Manon Eikelenboom, onderzoeker bij de Vrije Universiteit Amsterdam van de faculteit organisatiewetenschappen.

Met het vierjarig durende onderzoeksprogramma TranCiBo willen de betrokken partijen manieren vinden om de transitie naar circulaire bouwprojecten te versnellen. Er zijn volgens Eikelenboom al veel innovaties en circulaire projecten maar het wordt nog niet grootschalig toegepast. “Daarvoor is een gedragsverandering nodig. Vooral de manier waarop verschillende partijen met elkaar samenwerken houdt circulaire processen tegen.” Voorbeelden daarvan zijn het afbakenen van projecten in tijd, grootte en budget. “Er is vaak weinig flexibiliteit. Voor bijvoorbeeld het oogsten van materialen is meestal meer tijd nodig. Ook voor demontabel bouwen moet aan de voorkant meer tijd worden vrijgemaakt. Wat je ziet is dat er weinig vertrouwen is en dit vormt een belemmering om een extra stap te nemen als het gaat om circulariteit.”

Eikelenboom benadrukt dat er binnen circulaire bouwprojecten op een andere manier moet worden samengewerkt. Maar dat samenwerkingsgedrag blijkt moeilijk te veranderen. “Dat komt omdat het gedrag in routines geborgd is. ‘Dit is zoals we het altijd in de sector doen’, hoor je dan ook veel.” Door partijen binnen projecten te observeren en routines te doorgronden willen de onderzoekers manieren vinden om dat samenwerkingsgedrag te verbeteren.

**Samenwerkingsgedrag is moeilijk te veranderen., omdat gedrag in routines is geborgd. Dit is zoals we het altijd in de sector doen’, hoor je dan ook veel.**

## Openheid

In het eerste jaar zijn er volgens Eikelenboom al de nodige resultaten geboekt. “We zien dat openheid naar elkaar binnen een project enorm helpt. Reflectie op elkaars rol maar ook binnen een organisatie over het project praten helpt.” Om dit soort sessies te stimuleren werkt TranCiBo aan een toolbox. “Hierin komen onder andere voorbeelden om via rollenspel en storytelling met elkaar over andere vormen van samenwerking na te denken. Want”, benadrukt zij, “je moet niet alleen doen maar ook stilstaan bij wat je doet.”

Manon Eikelenboom,  
Vrije Universiteit Amsterdam



## #Meedoenismakkelijk

We willen graag weten welke drempels of versnellers jij ziet. Meld je aan voor de klankbord groep via [info@circelstad.nl](mailto:info@circelstad.nl)